

PEMBANGUNAN PROJEK PENSWASTAAN TANAH NEGERI JOHOR

NATAZHA BIN HARISS

Laporan projek ini dikemukakan
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pentadbiran dan Pembangunan Tanah)

Fakulti Geoinformasi dan Harta Tanah
Universiti Teknologi Malaysia

JUN 2016

DEDIKASI

*Untuk keluargaku yang tercinta yang telah memberikan ruang masa
yang begitu berharga diiringi doa dan restu ayah dan bondaku.*

*buat isteriku Dyian tercinta,
terima kasih yang tidak terhingga di atas
sokongan moral yang diberikan kepada suamimu.*

*Untuk putera-puteriku Lutfi, Auni dan Aufa
terima kasih kerana mengizinkan Walid mencuri waktu bersamamu dengan karier
dan kesibukan menyiapkan kajian ini.*

*Semoga segala usaha ini menjadi contoh dan peringatan
kepada kalian bahawa menuntut ilmu...*

tiada penghujungnya

*“Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain diantara
kamu, dengan jalan yang bathil, dan janganlah kamu membawa urusan harta itu
kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian dari harta benda orang
lain itu dengan jalan berbuat dosa, padahal kamu mengetahui”*

Surah Al-Baqarah, Ayat 188

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur saya kehadiran Allah S.W.T atas nikmat dan rahmatnya. Kepada Penyelia projek saya, Sr. Dr Mohd Nadzri b. Jaafar, jasa dan budi baikmu, hanya Allah yang mampu membalas dengan syafaatnya. Jutaaan terima kasih diucapkan kepada barisan Pensyarah Fakulti Geoinformasi dan Harta Tanah Universiti Teknologi Malaysia yang dihormati dan disanjung, sesungguhnya tanpa ilmu yang diperturunkan, tentunya kajian ini tiada nilainya.

Saya juga ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Tuan Haji Lukman Abu Bakar, Timbalan Pengarah Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor, atas nasihat dan sesi percambahan minda yang sangat membantu dalam usaha menyiapkan kajian ini. Tidak dilupakan juga rakan-rakan di Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor terutama Bahagian Pembangunan Dan Kerjasama Awam Swasta (PKAS), serta semua pihak yang turut sama membantu saya dalam menjayakan penyelidikan ini.

Akhir sekali, penghargaan dan terima kasih ditujukan kepada semua yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung dalam memberikan bantuan dan kerjasama sepanjang usaha menjayakan dan menyempurnakan projek penyelidikan ini. Semoga kita semua sentiasa dirahmatiNya.

Sekian, terima kasih.

ABSTRAK

Penswastaan secara umumnya didefinisikan sebagai pemindahan aktiviti dan fungsi, terutamanya dalam bidang pembangunan infrastruktur, yang diuruskan oleh kerajaan sesebuah negeri kepada sektor swasta bagi tujuan meningkatkan kecekapan pengurusan, produktiviti serta memastikan peningkatan ekonomi yang mapan di masa hadapan. Walau bagaimanapun, analisis secara menyeluruh projek penswastaan terhadap negeri Johor belum dikaji secara terperinci terutamanya dari segi kriteria pemaju dan projek yang diluluskan, faktor kejayaan atau kegagalan projek tersebut serta pulangan projek tersebut kepada kerajaan negeri. Oleh itu, objektif kajian ini adalah untuk meneliti permohonan projek penswastaan di negeri Johor, mengenalpasti kriteria pemilihan pemaju dan komponen projek yang telah diluluskan sebagaimana Dasar Penswastaan Negeri Johor dan juga mengkaji faktor-faktor kejayaan atau kegagalan sesuatu projek penswastaan tersebut. Dalam kajian ini, semua permohonan projek penswastaan yang telah diluluskan di Unit Perancang Ekonomi Johor (UPENJ) diteliti. Kemudian, hanya tiga buah projek besar yang telah berjaya dan juga tiga buah projek yang gagal akan dikenalpasti dan dikaji secara menyeluruh. Akhir sekali, pulangan serta faktor-faktor kejayaan atau kegagalan projek penswastaan tersebut dinilai dan dianalisa. Hasil kajian mendapati projek penswastaan yang telah berjaya adalah disebabkan oleh kejayaan pihak pemaju dalam mengotakan perjanjian dengan pihak kerajaan negeri, manakala projek yang gagal pula adalah disebabkan oleh kegagalan pihak pemaju mematuhi kriteria dalam perjanjian. Hasil kajian ini boleh dijadikan asas untuk menentukan kriteria pihak pemaju dan projek yang berjaya dalam penswastaan negeri Johor dalam usaha memantapkan sektor ekonomi kerajaan negeri di masa akan datang.

ABSTRACT

Privatization is generally defined as the transfer of activities and functions, especially in the field of infrastructure development, which is managed by the government of a state to the private sector for the purpose of improving management efficiency, increase productivity and ensure sustainable economic future. However, an extensive analysis of the privatization of the Johor state has yet to be studied in detail, especially in terms of the criteria of developers and projects approved, the success or failure of the project and also the project returns to the state government. Therefore, the objectives of this study were to examine the application of privatization project in the state of Johor, to identify the criteria of developers and project components that have been approved in accordance to Johor State Privatization Policy and also to study the factors of success or failure of the privatization project. In this study, all privatization project applications that have been approved in Johor Economic Planning Unit (UPENJ) were studied. Then, three major projects that have been successful and three failed projects were identified and investigated thoroughly. Finally, the returns and the factors of success or failure of the privatization projects were assessed and analyzed. This study found that the successful privatization projects were due to the success of the developers in fulfilling the agreement with the state government, while the failed projects were due to the failure of the developer to comply with the criteria of the agreement. Thus, the results of this study could be the basis to determine the criteria of the developer and successful projects in the privatization of the state of Johor in an effort to strengthen the state economy sector in the future.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKASURAT
	JUDUL TESIS	i
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xi
	SENARAI RAJAH	xii
	SENARAI SINGKATAN	xiii
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Penyataan Masalah	7
	1.3 Persoalan Kajian	10
	1.4 Objektif Kajian	10
	1.5 Matlamat Kajian	11
	1.6 Skop Kajian	11
	1.7 Kepentingan Kajian	13
	1.8 Susunatur Bab	15
	1.9 Kesimpulan	16

2	KAJIAN LITERATUR	17
2.1	Pengenalan	17
2.2	Definisi Penswastaan	18
2.3	Program Penswastaan di Seluruh Dunia	19
2.4	Sejarah Penswastaan di Malaysia	22
2.4.1	Latar Belakang	22
2.4.2	Rasional	22
2.4.3	Objektif Penswastaan	23
2.4.4	Strategi Pelaksanaan	25
2.5	Dasar Awam	26
2.6	Penswastaan dalam Syarikat-Syarikat Sektor Awam Malaysia	29
2.6.1	Dasar Ekonomi Baru	29
2.6.2	Perkembangan Perusahaan Awam di Malaysia	31
2.7	Penswastaan di Malaysia	33
2.7.1	Pelan Induk Penswastaan	33
2.7.2	Pencapaian Malaysia	34
2.7.3	Kejayaan dan Kegagalan Projek Penswastaan	35
2.7.4	Pencapaian Penswastaan Negeri Johor	35
2.8	Faktor Kejayaan Pembangunan Tanah	38
2.8.1	Perancangan Pembangunan	39
2.8.2	Pembentukan Pasukan Pembangunan	40
2.8.3	Pengurusan Projek	41
2.8.4	Pemasaran dan Jualan	42
2.8.5	Pemilihan Tapak	44
2.8.6	Pinjaman Kewangan	46
2.9	Kesimpulan	47
3	METODOLOGI	49
3.1	Pengenalan	49
3.2	Analisis Data	52
3.3	Kegunaan Analisis Data	53
3.4	Analisis Isi Kandungan	54

3.4.1 Aplikasi Praktikal Analisis Kandungan	55
3.4.2 Melaksanakan Analisis Kandungan	56
3.4.3 Menganalisis Data	56
3.5 Kesahihan dan Kebolehpercayaan Data	58
3.6 Kaedah Penganalisaan	58
4 KES KAJIAN	59
4.1 Pengenalan	59
4.2 Permohonan Pembangunan Melalui Penswastaaan	60
4.2.1 Proses Permohonan Dan Kriteria	63
4.2.2 Kuasa Melulus Dan Rayuan	65
4.2.3 Pelaksanaan Dan Pemantauan	66
4.3 Kajian Kes Status Projek Yang Diluluskan	67
4.3.1 Projek Yang Telah Berjaya Dilaksanakan	68
4.3.2 Projek Yang Telah Dibatalkan	68
4.4 Kesimpulan	69
5 ANALISIS PROJEK PENSWASTAAN YANG BERJAYA DAN TIDAK BERJAYA	70
5.1 Pengenalan	70
5.2 Analisis Projek Penswastaaan Yang Berjaya	71
5.2.1 Projek Wet World Batu Pahat.	71
5.2.2 Projek Pekan Rabu, Kluang	75
5.2.3 Projek Pasar Awam Segamat	80
5.3 Analisis Projek Penswastaaan Yang Tidak Berjaya	88
5.3.1 Projek Air Terjun Kota Tinggi	88
5.3.2 Projek Mersing Laguna	95
5.3.3 Projek Pembangunan Pantai Selat Tebrau	100
5.4 Kesimpulan	104
6 KESIMPULAN DAN CADANGAN	111
6.1 Pengenalan	111
6.2 Penemuan Kajian	112

6.2.1 Pencapaian Objektif 1	113
6.2.2 Pencapaian Objektif 2	113
6.2.3 Pencapaian Objektif 3	115
6.3 Cadangan Penambahbaikan Proses Penswastaaan	116
6.3.1 Penambahbaikan Hasil Pulangan	116
6.3.2 Menubuhkan Unit Pemantauan Bagi Setiap Projek	117
6.3.3 Mewujudkan Panel Penilaian Awal Projek Di Peringkat Permohonan	117
6.4 Sumbangan Kajian	118
6.4.1 Bidang Ilmu	118
6.4.2 Agensi Teknikal	119
6.4.3 Pemaju	119
6.4.4 Rakyat	120
6.4.5 Kerajaan Negeri	120
6.5 Kajian Lanjutan	121
6.6 Kesimpulan	121
RUJUKAN	123
LAMPIRAN A-B	127-132

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKASURAT
1.1	Jenis penswastaaan yang terdapat di negeri Johor	8
1.2	Projek penswastaaan dari tahun 2006 hingga tahun 2014	12
2.1	Garis panduan kerjasama awam-swasta	36
4.1	Syarat kelulusan projek penswastaaan di Johor	63
4.2	Syarat pulangan projek penswastaaan kepada kerajaan negeri Johor	64
5.1	Butiran syarikat Mitsuland Sdn. Bhd.	71
5.2	Pulangan projek Pekan Baru Layang-layang kepada kerajaan negeri Johor	73
5.3	Butiran Syarikat IBZI Development (Johor) Sdn. Bhd.	75
5.4	Pulangan Projek Pekan Rabu, Kluang kepada kerajaan negeri Johor	77
5.5	Senarai Ahli Lembaga Pengarah Syarikat RSDSB	95
5.6	Faktor Syarikat / Pemaju Yang Melaksanakan Projek Penswastaaan	105
5.7	Faktor Lokasi Suatu Cadangan Penswastaaan	106
5.8	Faktor Obligasi Dalam Perjanjian Yang Perlu Dipatuhi	107

5.9	Faktor Syarikat / Pemaju Yang Melaksanakan Projek Penswastaan	108
6.0	Faktor Lokasi Suatu Cadangan Penswastaan	109
6.1	Faktor Obligasi Dalam Perjanjian Yang Perlu Dipatuhi	110

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKASURAT
1.1	Pembahagian projek penswastaan mengikut sektor dari tahun 1983-2013	5
2.1	Perolehan hasil penswastaan pulangan tunai sehingga 31 Mac 2016	37
3.1	Carta alir kajian	50
4.1	Carta alir proses penswastaan	62
5.1	Pelan susunatur projek Pekan Baru Layang-layang	74
5.2	Kedai 2 tingkat yang dibina pemaju	74
5.3	Pelan susunatur Projek Pekan Baru, Kluang	78
5.4	Gambar Pekan Rabu, Kluang	79
5.5	Kedai 3 tingkat yang dibina pemaju	79
5.6	Pelan lokasi Projek Terminal Pengangkutan Awam Segamat	86
5.7	Pelan lokasi tapak projek	87
5.8	Gambar Projek Terminal Pengangkutan Awam Segamat	87
5.9	Pelan lokasi Kota Tinggi Resort	94
6.0	Gambar kemudahan Kota Tinggi Resort	94
6.1	Pelan lokasi Mersing Laguna	98
6.2	Gambaran artis Projek Mersing Laguna	99
6.3	Pelan lokasi pembangunan JB Waterfront City	103
6.4	Gambar bangunan Lot 1 JB Waterfront City	103

SENARAI SINGKATAN

Bhd	-	Berhad
BOT	-	Build-own-transfer
DEB	-	Dasar Ekonomi Baru
EPU	-	Unit Perancang Ekonomi
FAMA	-	Federal Agricultural Marketing Authority
FELCRA	-	Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah
FIDA	-	Lembaga Kemajuan Industri Persekutuan
GIP	-	Government Identified Project
GLC	-	Government Linked Company
ICDAU	-	Implementation, Coordination and Development
ICT	-	Information and Communication Technology
ICU	-	Unit Penyelarasan dan Pelaksanaan
IPO	-	Initial Public Offering
JPBD	-	Jabatan Perancang Bandar dan Desa
JPM	-	Jabatan Perdana Menteri
JPPH	-	Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Negeri Johor
KEJORA	-	Lembaga Kemajuan Johor Tenggara
KNK	-	Keluaran Negara Kasar
LKTP	-	Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan
MARA	-	Majlis Amanah Rakyat
MARDI	-	Malaysian Agricultural Research and Development Institute
MMK	-	Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri
NEP	-	New Economic Plan

PDT	-	Permodalan Darul Takzim
PERNAS	-	Perbadanan Nasional Berhad
PFI	-	Private Financing Initiative
PIP	-	Pelan Induk Penswastaan
PKAS	-	Pembangunan dan Kerjasama Awam Swasta
PNB	-	Permodalan Nasional Berhad
PPP	-	Public-Private Partnership
PSD	-	Kementerian Kewangan dan Jabatan Awam
REIT	-	Real Estate Investment Trust
RIDA	-	Lembaga Pembangunan Industri Desa
RISDA	-	Rubber Industry Smallholders Development Authority
RMK2	-	Rancangan Malaysia Kedua
Sdn	-	Sendirian
SOE	-	Anak Syarikat Negeri
SSI	-	State Secretary Incorporated
UDA	-	Urban Development Authority
UKAS	-	Unit Kerjasama Awam Swasta

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Perusahaan awam di Malaysia telah ditubuhkan sejak zaman sebelum kemerdekaan lagi dan berfungsi sebagai sebuah medium perusahaan yang beroperasi secara monopoli semulajadi dalam sektor awam seperti perkhidmatan telekomunikasi, elektrik, pos, pengangkutan dan juga kereta api. Sehingga Malaysia mencapai kemerdekaan, terdapat sebanyak 23 perusahaan awam yang ditubuhkan untuk tujuan konvensional, tiga untuk kemudahan awam, lima perusahaan awam dalam sektor pengangkutan dan komunikasi, sebelas dalam sektor kewangan dan dua untuk tujuan pembangunan (Affandi, 1981). Walau bagaimanapun, keadaan sosio-ekonomi di antara kaum semakin tenat semenjak kemerdekaan sehingga pertengahan 1960'an disebabkan terdapat ketidakseimbangan dalam pengagihan pendapatan dan kekayaan. Tekanan politik hasil daripada Konvensyen Ekonomi Bumiputra 1965 telah memaksa kerajaan memainkan peranan yang lebih proaktif dalam pembangunan ekonomi terutamanya untuk membantu golongan bumiputera. Kebanyakan perusahaan awam yang ditubuhkan di antara tahun 1965 hingga 1971 adalah seperti MARDI, RISDA, FAMA, FELCRA, PERNAS, KEJORA, DARA, Perbadanan Ekonomi Negeri di seluruh Negara dan lain-lain perusahaan awam dalam bentuk syarikat awam dan badan-badan berkanun.

Perkembangan perusahaan awam ini bertujuan meningkatkan penglibatan kaum bumiputera dalam sektor perusahaan dan perdagangan serta pembangunan ekonomi wilayah yang lebih seimbang. Perkembangan perusahaan awam ini turut dibantu dengan penubuhan Kementerian Perusahaan Awam yang berfungsi untuk mengawasi dan menyelaras aktiviti-aktiviti serta memastikan Dasar Ekonomi Baru dapat dicapai. Kepentingan sektor ini dapat dilihat dari segi perbelanjaan sebenar pembangunan perusahaan awam bagi tempoh 1981 sehingga 1985 iaitu sebanyak RM 27.7 bilion atau 56.6 peratus daripada jumlah perbelanjaan pembangunan sektor awam. Sumbangan perusahaan awam ini juga dapat dilihat dari segi sumbangannya kepada Keluaran Negara Kasar (KNK) iaitu sebanyak 24 peratus pada tahun 1986.

Walau bagaimanapun, kemelesetan ekonomi pada awal dekad 1980'an telah menjejaskan kemampuan kerajaan untuk membiayai program pembangunan negara dan telah memaksa kerajaan untuk menyelaras semula perbelanjaan sektor awam. Selaras dengan perkembangan pesat penyesuaian semula sektor awam di seluruh dunia pada pertengahan dekad 1980'an, Malaysia tidak terkecuali dalam mengambil langkah yang sama. Kerajaan telah mengenalpasti, memilih dan menyerahkan beberapa pembekal perkhidmatan awam kepada pihak swasta dengan tujuan mengurangkan penglibatan kerajaan dalam sektor ekonomi serta pada masa yang sama meringankan beban kewangan negara. Antara pendekatan yang telah dan sedang digunakan oleh kerajaan untuk menswastakan sektor awamnya ialah, jual secara sekaligus (outright sale), lease (memajak), menjual saham (sale of shares), BOT (build-own-transfer), pengkorporatan dan lain lain bentuk lagi (Unit Kerjasama Awam Swasta, 2015).

Pelaksanaan dasar penswastaan secara drastik ini telah memberi mesej yang jelas kepada seluruh agensi kerajaan termasuk badan-badan perusahaan awam supaya meningkatkan kecekapan pengurusan dan produktiviti masing-masing serta tidak beroperasi menghadapi kerugian di masa hadapan. Kesan dasar penswastaan terhadap agensi-agensi kerajaan ialah betapa pentingnya agensi awam menanam nilai-nilai, amalan, falsafah, orientasi dan budaya organisasi baru yang sedang diamalkan oleh badan-badan korporat yang berjaya ke dalam perusahaan awam di negara ini.

Penswastaan secara umumnya adalah satu proses perubahan pemilikan dan kawalan. Konsep ini telah diperkenalkan oleh kerajaan British dan kerajaan Amerika pada awal tahun 1980-an dan telah menjadi polisi ekonomi di serata dunia. Konsep ini adalah berbeza dengan konsep pemilikan negara (nationalisation) yang bertujuan untuk menambah hakmilik dan penguasaan kerajaan dalam bidang ekonomi (Yusof Ismail, 1993). Bermula dengan pentadbiran Margaret Thatcher di Great Britain semasa era lewat 1970-an dan awal tahun 1980-an, penswastaan ke atas pelbagai aset negara telah berlaku. Gerakan penswastaan ini telah bermula dengan penjualan sebahagian daripada syarikat British Petroleum pada tahun 1979 dan kemudian diikuti dengan penjualan syarikat pembuat kapal terbang (British Aerospace), syarikat radiokimia (Amersham International) dan syarikat logistik (National Freight Company) pada tahun 1981 dan 1982.

Penswastaan di Britain ini berterusan dengan penjualan Britoil, British Ports, Jaguar Cars dan British Telecom pada pertengahan tahun 1980-an. British Airways, salah sebuah peneraju syarikat penerbangan di Eropah, telah diswastakan melalui tawaran *Initial Public Offering* (IPO) pada tahun 1987. Jepun juga telah mengalami transaksi penswastaan yang sama semasa pertengahan tahun 1980-an. Jepun telah menswastakan industri tembakau dan garam yang telah dimonopoli oleh kerajaan pada tahun 1984. Hal ini diikuti dengan penjualan perkhidmatan telefon dan perkhidmatan pengangkutan keretapi pada tahun 1986.

Kerjasama Awam Swasta (Public-Private Partnership) adalah salah satu istilah yang terhasil daripada konsep penswastaan ini (Pongsiri, 2002) dan muncul di era pemerintahan Tun Dr. Mahathir Mohamad yang mencontohi inisiatif Margaret Thatcher di United Kingdom. Dalam tahun kebelakangan ini, kerjasama awam swasta (PPP) telah menjadi salah satu alat pembangunan untuk kerajaan pusat, kerajaan negeri mahupun kerajaan tempatan untuk memenuhi tanggungjawab pembangunan dan pertumbuhan ekonomi.

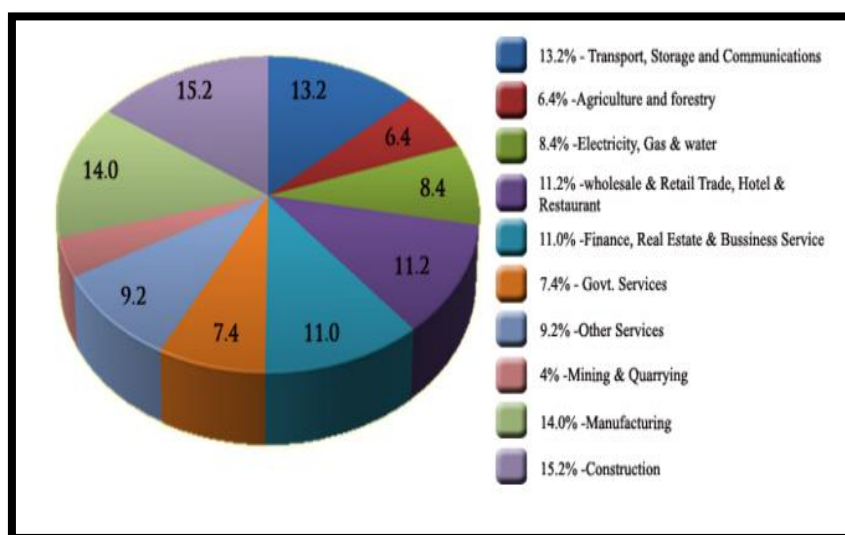
Dengan melibatkan kumpulan dari sektor swasta, kerajaan telah mengambil langkah proaktif untuk meningkatkan cara mereka melaksanakan tugas terutama perkara yang menyentuh projek pembangunan infrastruktur. Kerajaan telah memindahkan tanggungjawab bagi rekabentuk projek, pembinaan, operasi dan penyelenggaraan kepada sektor swasta dengan kepercayaan bahawa mereka dapat memenuhi keperluan tersebut dengan lebih efisien berbanding kerajaan. Kerajaan juga dapat memajak atau menjual aset-aset seperti lebuh raya dan tanah berpotensi pembangunan sebagai balasan untuk pulangan tunai. Hasil ini adalah untuk kegunaan pelaksanaan projek baru atau keperluan yang lain.

Di kalangan negara-negara membangun, Malaysia adalah antara negara pertama yang memulakan program penswastaan (Mohamed, 1995). Malaysia juga telah melancarkan konsep “Malaysia Incorporated” pada 25 Februari 1983 dan diikuti dengan Polisi Penswastaan pada 18 Mac 1983. Rasional utama penswastaan ini dapat dilihat melalui ucapan Dato’ Seri Dr. Mahathir iaitu ;

“Dalam menguruskan sesebuah pengurusan, kerajaan-kerajaan di mana jua dunia adalah terkenal dengan ketidakcekapannya walaupun dibantu dengan unsur-unsur monopoli dan kuasa kerajaan. Sebaliknya sektor swasta didapati lebih cekap dan lebih bermotivasi. Adalah menjadi harapan kerajaan agar penswastaan dapat meningkatkan prestasi ekonomi dan perkhidmatan keseluruhannya yang seterusnya akan menghasilkan peningkatan kadar pertumbuhan ekonomi negara yang lebih tinggi”.

Penswastaan telah memainkan peranan penting dalam merencanakan program yang mensasarkan pencapaian lebih tinggi bagi kecekapan mikroekonomi dan memastikan peningkatan ekonomi yang mapan sama ada bagi negara maju atau negara membangun. Program ini telah berjaya mengurangkan beban pentadbiran dan kewangan kerajaan. Di dalam Dasar Penswastaan Negara, pembelian hak milik pengurusan adalah melalui kaedah tunggal atau kombinasi kaedah-kaedah yang boleh dipilih bergantung kepada merit setiap kes. Pemilihan kaedah akan dipertimbangkan bagi setiap kes. Walau bagaimanapun, sebagai peraturan am,

kaedah yang menghasilkan darjah yang boleh dipraktikkan secara maksimum akan disasarkan. Secara perbandingan, kaedah jualan itu dijangka dapat memenuhi kehendak kriteria ini. Tambahan lagi, kaedah yang akan digunakan, akan memperlihatkan keperluan objektif negara dan kekangan di dalam setiap kes. Demi memudahkan perlaksanaan program penswastaan, Kerajaan telah meminda beberapa undang-undang seperti Akta Pencen 1980, Akta Telekomunikasi 1950, Akta Pelabuhan 1963 dan Akta Tenaga Elektrik 1949. Di Malaysia, terdapat 474 buah projek yang telah diswastakan sehingga 31 Disember 2003 seperti yang dipaparkan di dalam Rajah 1.1 seperti berikut:



Rajah 1.1: Pembahagian Projek Penswastaan Mengikut Sektor dari Tahun 1983-2013.

Sumber: Unit Perancang Ekonomi (2013).

Sehubungan itu, kajian ini dijalankan untuk fokus kepada analisis dan perbandingan projek penswastaan yang telah dilaksanakan di negeri Johor. Perkara yang akan ditumpukan adalah menilai dasar kerajaan negeri Johor terhadap konsep penswastaan serta fungsi Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor (UPENJ) selaku agensi yang memproses semua permohonan pembangunan melalui konsep penswastaan ini. Perkara lain yang menjadi subjek kajian adalah status kejayaan atau

kegagalan sesebuah projek penswastaan yang telah ditandatangani di antara kerajaan negeri dan pihak pemaju serta faktor-faktor yang membawa kepada kejayaan atau kegagalan sesebuah projek tersebut agar pihak yang bertanggungjawab memproses, meluluskan dan memantau projek-projek penswastaan ini dapat mengenalpasti ciri-ciri dan kriteria pemaju yang berkemampuan untuk membangunkan dan menyiapkan sesuatu projek sebagaimana yang termaktub dalam perjanjian.

Dasar penswastaan negara telah diterimapakai pada umumnya di seluruh Malaysia. Walau bagaimanapun kerajaan negeri Johor dalam beberapa keadaan telah mengubahsuai dasar tersebut mengikut kehendak dan keperluan negeri. Sebagai contoh, kerajaan negeri Johor telah memperkenalkan konsep usahasama atau *joint-venture* antara kerajaan dan pihak swasta bagi melaksanakan pembangunan ekonomi di atas tanah kerajaan (UPENJ, 1997). Konsep *joint-venture* ini adalah istilah lain bagi kerjasama awam swasta (PPP) tetapi membawa pendekatan yang sama. PPP membawa maksud perjanjian di antara sektor awam dan swasta untuk bekerjasama, menyediakan sumber, risiko dan keuntungan bersama di antara dua pihak tersebut dan melihat perkongsian risiko sebagai kunci utama (Sanjeev, 2008).

Sehubungan itu, kajian ini dijalankan untuk fokus kepada analisis dan perbandingan projek penswastaan yang telah dilaksanakan di negeri Johor. Perkara yang akan ditumpukan adalah menilai dasar kerajaan negeri Johor terhadap konsep penswastaan serta fungsi Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor (UPENJ) selaku agensi yang memproses semua permohonan pembangunan melalui konsep penswastaan ini. Perkara lain yang menjadi subjek kajian adalah status kejayaan atau kegagalan sesebuah projek penswastaan yang telah ditandatangani di antara kerajaan negeri dan pihak pemaju serta faktor-faktor yang membawa kepada kejayaan atau kegagalan sesebuah projek tersebut agar pihak yang bertanggungjawab memproses, meluluskan dan memantau projek-projek penswastaan ini dapat mengenalpasti ciri-ciri dan kriteria pemaju yang berkemampuan untuk membangunkan dan menyiapkan sesuatu projek sebagaimana yang termaktub dalam perjanjian.

1.2 Penyataan Masalah

Dasar umum penswastaaan negeri Johor adalah menggalakkan penyertaan sektor swasta dalam usaha membangunkan negeri Johor serta mestilah mengambil kira kepentingan umum dalam konsep pembangunannya. Projek penswastaaan yang melibatkan tanah kerajaan hendaklah berupa *Government Identified Project* di mana kerajaan akan menentukan konsep pembangunan dan juga kerajaan menentukan pihak pemaju swasta yang akan dilibatkan. Kerajaan tidak terikat dengan perspektif pihak swasta sahaja untuk membawa keuntungan kepada kerajaan. Sebaliknya, kerajaan akan menentukan sendiri projek-projek yang diperlukan. Setiap projek penswastaaan akan dinilai secara terbuka dan peluang akan dipastikan diberi secara meluas. Pulangan kepada kerajaan negeri adalah sama ada dalam bentuk bayaran tunai atau pulangan barangan *in-kind* (UPENJ, 1997).

Jawatankuasa Hasilbumi, Kewangan, Pentadbiran dan Perancangan di mesyuaratnya pada 1 April 2015 setelah membincangkan Perkara-Perkara Lain telah mengambil keputusan seperti berikut;

YAB Menteri Besar Johor membangkitkan mengenai keperluan bahawa projek-projek penswastaaan perlu diteruskan walaupun menerima pandangan yang negatif. Projek-projek ini amat perlu diteruskan sebagai salah satu usaha kerajaan negeri untuk memakmurkan ekonomi negeri dan mendapatkan hasil dari syarikat-syarikat berkenaan yang telah diyakini kebolehan dan kemampuannya untuk melaksanakan pembangunan yang telah dirancang. Projek penswastaaan juga antara lain bertujuan untuk menjayakan matlamat kerajaan seperti pembangunan perumahan rumah mampu milik, infrastruktur, kemudahan sukan, kemudahan awam dan lain-lain.

*Jawatankuasa juga **BERSETUJU** pihak Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor mengambil maklum supaya projek-projek penswastaaan ini perlu diteruskan sebagaimana yang dirancang.*

Bersandarkan keputusan mesyuarat tertinggi kerajaan yang telah memutuskan bahawa pembangunan tanah melalui penswastan wajar diteruskan, maka pihak UPENJ selaku urusetia diberi mandat untuk memproses serta menasihati kerajaan akan bentuk pulangan yang terbaik untuk kerajaan negeri. Jenis-jenis penswastan yang ada di negeri Johor adalah sebagaimana Jadual 1.1 di bawah;

Jadual 1.1: Jenis penswastan yang terdapat di negeri Johor.

Bil	Dasar Sedia Ada	Pelaksanaan
1	Kurniaan Terus (<i>Direct Alienation</i>)	<i>Direct Sales</i>
2	Usahasama (<i>Joint Venture</i>)	<i>Private Financing Initiative</i>
3	Bina Urus Pindah (BOT)	<i>Deferred Payment</i>
4	Bina Pajak Pindah (BLT)	<i>Deferred Payment</i>
5	Ambil Alih Pengurusan (MBO)	<i>Savings Payment</i>

Nota: BOT – *Built Operate Transfer*; BLT – *Built Lease Transfer*; MBO – *Management Buy Out*.

Sumber: Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor (2015).

Sepanjang tempoh penerimaan dan pelaksanaan pembangunan tanah melalui konsep penswastan di Negeri Johor, penyelidik telah cuba mendapatkan maklumat berkaitan sebarang bentuk kajian yang telah dijalankan oleh mana-mana pihak berkaitan prestasi projek-projek penswastan di negeri ini. Rekod yang ditemui menunjukkan konsep pembangunan ini mula digunakan secara meluas bermula pada tahun 1996. Maka sebagai panduan kepada agensi-agensi yang memproses permohonan ini, kerajaan negeri telah memperkenalkan Pekeliling Tetap Kerajaan Johor Bilangan 219 (Dasar Penswastan Negeri Johor) pada April 1997. Sepanjang dasar pembangunan ini berjalan, terdapat projek yang telah gagal dalam mencapai kemajuan kerja dan penyiapan seperti yang termaktub dalam perjanjian. Terdapat juga pulangan tunai yang tidak berbayar dan menjadi tunggakan kepada kerajaan

negeri. Pulangan *in-kind* kepada kerajaan pula tidak menepati spesifikasi seperti perjanjian dan terdapat pemaju yang telah gagal memenuhi dasar pembangunan yang telah disediakan walaupun perjanjian telah ditandatangani (UPEN, 2015). Contoh projek yang gagal dilaksanakan yang boleh dilihat di negeri Johor adalah cadangan projek penswastaaan pembangunan air terjun Kota Tinggi di bawah Syarikat Kota Tinggi Resort Sdn. Bhd. Perjanjian Projek Penswastaaan Pelancongan Air Terjun Kota Tinggi telah ditandatangani pada 30 Mac 1992 di antara kerajaan negeri Johor dan Kota Tinggi Resort Sdn Bhd. Mengikut perjanjian ini, pihak kerajaan melalui Perbadanan Setiausaha Kerajaan (SSI) akan memberi kebenaran kepada Kota Tinggi Resort untuk membangunkan dan mengendalikan kawasan rekreasi ini dengan pajakan 30 tahun untuk tujuan pelancongan dan syarat-syarat sebagaimana dalam perjanjian. Sebagai pulangan, pihak pemaju akan membayar bayaran-bayaran sewa tahunan dan bonus yang dikira berdasarkan bilangan kemasukan pengunjung kepada pihak SSI (Fail Projek, 1992).

Berdasarkan prestasi projek penswastaaan negeri Johor pada tahun 2014, sebanyak 42 buah projek dilaporkan telah siap daripada jumlah keseluruhan projek yang telah diluluskan iaitu sebanyak 146 buah projek. Selain itu, sebanyak 14 buah projek merupakan projek khas, 31 buah projek yang sedang diproses, 20 buah projek yang sedang dilaksanakan dan 8 buah projek yang baru ditandatangani pada tahun semasa. Manakala bagi projek yang bermasalah berjumlah 12 buah dan 19 buah projek yang telah dibatalkan. Berdasarkan pencapaian ini, pelbagai faktor telah dikenalpasti menyumbang kepada kejayaan atau kegagalan sesuatu projek yang telah diluluskan. Walau bagaimanapun, kajian menunjukkan bahawa setakat ini belum ada kajian spesifik yang dilaksanakan untuk menyokong kenyataan ini. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk meninjau prestasi keseluruhan projek penswastaaan negeri Johor dan faktor-faktor yang menyumbang kepada kejayaan atau kegagalan projek tersebut di samping sebagai panduan kepada agensi yang memproses, meluluskan dan memantau projek penswastaaan agar dapat mematuhi pulangan dan membawa pembangunan yang lebih baik pada masa hadapan.

1.3 Persoalan Kajian

Setelah penelitian dilakukan terhadap pernyataan masalah, maka didapati sepanjang tempoh pelaksanaan pembangunan tanah melalui penswastan di Negeri Johor, jenis pembangunan yang dimohon, latarbelakang pemaju dan penentuan pulangan kepada kerajaan merupakan perkara asas dalam menjamin kejayaan sesuatu projek. Maka, antara persoalan yang boleh dibangkitkan adalah:

- i. Apakah bentuk analisis yang pernah dijalankan terhadap permohonan projek penswastan di negeri Johor?
- ii. Apakah kriteria pemaju dan projek yang diluluskan di seluruh negeri Johor serta apakah syarat pulangan yang harus dipenuhi oleh pihak pemaju untuk diluluskan?
- iii. Apakah faktor-faktor kejayaan atau kegagalan sesuatu projek penswastan yang dipohon oleh pihak pemaju terhadap kerajaan negeri Johor?

1.4 Objektif Kajian

Bagi mencapai matlamat, beberapa objektif telah digariskan sebagaimana berikut:

- i. Meneliti permohonan projek penswastan di negeri Johor.
- ii. Mengenalpasti kriteria pemilihan pemaju dan komponen projek yang telah diluluskan sebagaimana Dasar Penswastan Negeri Johor.

- iii. Mengkaji faktor-faktor kejayaan atau kegagalan sesuatu projek penswastaan.

1.5 Matlamat Kajian

Matlamat yang ingin dicapai dalam kajian ini adalah untuk menilai projek pembangunan melalui penswastaan bagi tujuan menambahbaik proses permohonan penswastaan di Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor (UPENJ).

1.6 Skop Kajian

Kajian ini meliputi beberapa skop dari aspek bidang kajian serta kawasan kajian untuk membataskan dan memperincikan kajian ini serta bagi mencapai matlamat dan objektif yang telah dinyatakan. Skop ini akan menjelaskan lagi tentang perkara-perkara atau elemen-elemen yang akan difahami, dikaji serta dinilai dalam proses membuat cadangan pada akhir kajian nanti. Pembentukan skop kajian adalah penting dalam usaha untuk membantu seseorang penyelidik membezakan dan memberi tumpuan yang khusus terhadap subjek yang diselidiki agar tidak bertindih dengan kajian yang lain. Skop kajian ini dilakukan berdasarkan isu dan masalah yang diterangkan dalam pernyataan masalah.

Projek pembangunan tanah melalui penswastaan di Negeri Johor melibatkan pulangan dalam dua bentuk iaitu pulangan tunai (*in-cash*) atau pulangan dalam bentuk material (*in-kind*). Tumpuan kajian ini adalah terhadap prestasi pulangan kewangan sebagaimana perjanjian yang telah ditandatangani dan pulangan dalam

bentuk *in-kind* sama ada mematuhi dan mengikut spesifikasi yang telah dipersetujui dan juga dalam tempoh masa yang dijanjikan. Ciri-ciri pemaju dan konsep pembangunan yang memberi kesan kepada kejayaan atau kegagalan sesuatu projek penswastan juga menjadi tumpuan kajian ini.

Pulangan *in-cash* adalah pulangan yang diberikan dalam bentuk wang tunai, manakala pulangan *in-kind* pula adalah pulangan yang diberikan dalam bentuk barangan ataupun kemudahan fasiliti. Antara jenis-jenis pulangan *in-kind* adalah seperti syer, aset, aset infrastruktur, ekuiti dan juga *Real Estate Investment Trust* (REIT). Aset infrastruktur adalah aset dari satu sistem atau jaringan yang tidak dapat dipindahkan seperti jalan, jambatan, sistem pembentungan dan juga rangkaian komunikasi.

Berdasarkan Jadual 1.2 di bawah, didapati sepanjang tempoh 2006 hingga 2014, terdapat 42 projek yang telah siap, 20 projek yang sedang dilaksanakan, 12 projek yang bermasalah, 19 projek yang dibatalkan, 8 projek baru diluluskan dan ditandatangani perjanjian dan 31 projek yang sedang diproses. Analisis akan dijalankan terhadap projek-projek ini secara terpilih bagi menilai ciri-ciri pemaju dan konsep pembangunan serta kaedah penswastan yang dilaksanakan.

Jadual 1.2: Projek penswastan dari tahun 2006 hingga tahun 2014.

Bil.	Status Projek	Jumlah
1.	Khas	14
2.	Siap	42
3.	Sedang dilaksanakan	20
4.	Bermasalah	12
5.	Perjanjian baru ditandatangani	8
6.	Dibatalkan	19
7.	Sedang diproses	31
Jumlah Keseluruhan		146

Sumber: Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor (2016).

1.7 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian ini adalah untuk menganalisa prestasi keseluruhan projek penswastaaan negeri Johor dan faktor-faktor yang menyumbang kepada kejayaan atau kegagalan projek tersebut di samping sebagai panduan kepada agensi yang memproses, meluluskan dan memantau projek penswastaaan agar dapat mematuhi pulangan dan membawa pembangunan yang lebih baik kepada kerajaan negeri pada masa hadapan. Diharapkan juga, hasil penemuan dan cadangan yang timbul dari kajian ini dapat memberi manfaat kepada golongan berikut;

1. Kerajaan Negeri

Kelulusan bagi projek penswastaaan ini tertakluk sepenuhnya kepada keputusan Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri yang diketuai oleh Yang Amat Berhormat Menteri Besar. Oleh yang demikian, sebelum sesuatu keputusan kelulusan diberikan, semua aspek hendaklah diberi pertimbangan yang wajar dan diberi nasihat yang betul. Projek-projek yang telah lepas boleh dijadikan sebagai kayu pengukur dan tauladan bagi memberikan kelulusan bagi projek baru yang mempunyai tema pembangunan yang sama.

2. Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor

Selaku agensi utama yang menerima permohonan, memproses, merunding dan memberi nasihat kepada kerajaan, maka semestinya pihak UPEN mempunyai kayu pengukur atau *benchmarking* bagi setiap jenis cadangan permohonan pembangunan dan latarbelakang pemaju atau pemohon. Pemilihan konsep pembangunan dan pengalaman pemaju serta pematuhan kepada perjanjian pembangunan merupakan kunci kepada kejayaan atau kegagalan sesuatu projek.

3. Agensi Teknikal

Agensi–agensi teknikal adalah merupakan penasihat penting dalam sesuatu projek pembangunan. Ulasan yang diberikan merupakan satu syarat wajib patuh oleh pemaju bagi menjamin kejayaan, keselamatan dan keseragaman undang-undang yang berkuatkuasa. Ulasan yang diberikan boleh mengambilkira pengalaman lepas berdasarkan projek yang gagal agar ianya tidak lagi berulang.

4. Pemaju

Antara perkara penting yang perlu diambil kira oleh pemaju sebelum pelaksanaan sesuatu projek pembangunan adalah isu kebolehpasaran, aliran kewangan serta pengalaman pemaju itu sendiri dalam melaksanakan tema pembangunan yang telah dipilih. Hasil penemuan kajian ini diharapkan dapat memberi gambaran terhadap tahap kesediaan pemaju sebelum membuat keputusan untuk memohon memajukan tanah secara usahasama dengan kerajaan negeri melalui penswastan.

5. Masyarakat

Dengan adanya satu tanda aras dan kajian lepas berkaitan prestasi projek penswastan, maka pemilihan dan kelulusan sesuatu projek baru bakal diterima dengan lebih terbuka oleh masyarakat terutama projek yang melibatkan kepentingan terus kepada mereka seperti pembinaan kemudahan awam dan infrastruktur kerana kerajaan memastikan pemilihan projek dan pemaju telah diteliti berdasarkan pengalaman projek yang gagal.

1.8 Susunatur Bab

Bab 1 adalah pengenalan kepada konsep penswastan, kajian yang telah dijalankan, menerangkan pernyataan masalah, matlamat kajian serta objektif kajian yang dikaji. Tambahan pula, penerangan terperinci diterangkan di dalam skop kajian, kepentingan kajian dan metodologi kajian berkenaan kajian yang telah dijalankan.

Bab 2 pula membincangkan mengenai kajian literatur dan teori mengenai segala maklumat yang berkaitan dengan kajian yang dijalankan. Maklumat-maklumat di dalam bab ini diperolehi dari rujukan daripada pelbagai sumber maklumat yang berhubung kait dengan kepentingan kajian yang telah dijalankan.

Selain itu, Bab 3 menerangkan mengenai kaedah yang digunakan bagi menjalankan kajian ini seperti metodologi kajian, kaedah penyelidikan, olahan data dan juga analisis data kajian. Selain daripada itu, di dalam Bab 3 juga terdapat penerangan yang menerangkan tentang bagaimana data di dalam kajian ini diambil.

Bab 4 pula adalah merupakan bab kes kajian. Di dalam bab ini penyelidik menerangkan latar belakang agensi utama yang memproses permohonan iaitu UPENJ dan fungsinya secara terperinci. Selain itu, di dalam bab ini juga penyelidik menerangkan proses permohonan penswastan secara mendalam.

Bab 5 pula adalah merupakan bab analisis projek penswastan. Di dalam bab ini, segala data serta maklumat projek yang diperolehi daripada UPENJ dianalisis dan diterangkan secara terperinci. Selain itu, penyelidik juga menerangkan faktor-faktor kejayaan atau kegagalan bagi tiga buah projek penswastan yang telah berjaya dan tiga projek gagal di dalam bab ini.

Bab 6 merupakan kesimpulan keseluruhan kajian ini. Bab ini memberikan hasil dan cadangan yang diperoleh daripada kajian yang dijalankan. Penyelidik juga membincangkan penemuan dan pencapaian kajian yang telah dirangka pada awal kajian yang berdasarkan daripada hasil analisis kajian yang telah dilakukan. Akhir sekali, penyelidik membuat kesimpulan mengenai kajian yang telah dijalankan dan memberikan cadangan untuk penambahbaikan untuk kajian pada masa hadapan.

1.9 Kesimpulan

Projek penswastan yang telah diluluskan dan dilaksanakan seharusnya mengambil kira impak terhadap sosio-ekonomi, *value for money* dan penjimatan kos kepada kerajaan. Selain dari itu, penyampaian projek dalam masa yang lebih singkat dan peningkatan mutu terhadap perkhidmatan adalah perkara yang menjadi kriteria utama. Agensi swasta yang bertindak selaku pemaju mestilah memiliki dan meningkatkan tahap kebertanggungjawaban, kecekapan serta keberkesanan yang tinggi. Semua ciri-ciri ini jika ada semestinya dapat menjamin kejayaan sesuatu projek penswastan dan seterusnya menjamin pulangan yang berkesan dan mempunyai impak yang baik. Dengan adanya faktor-faktor yang menyebabkan kejayaan sesuatu projek, maka pihak kerajaan dapat menilai sesuatu konsep pembangunan yang ditawarkan oleh pemaju agar dapat menjamin pulangan yang tinggi dan rakyat mendapat manfaat darinya.

RUJUKAN

- Affandi, R. M. (1981). *Perusahaan Awam di Malaysia*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka. m.s. 6.
- Allen, G. (2001). *The Private Finance Initiative (PFI)*. House of Commons Library. Research Paper 01/117, 18 December.
- Bank of America. (2002). *Mezzanine Finance: Closing the Gap Between Debt and Equity*. *Capital Eyes*, October, pp. 1-4.
- Batley, R. (1996). Public-Private Relationships and Performance in Service Provision. *Urban Studies*. 33(4-5): 723-751.
- Bogdan, R. and Taylor, S. J. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methode*. New York : John Willey and Sons, 1975.
- Christiansen, W. K. S. (Ed). (1996). *Fundamentals of Property Management*. (2nd Edition). Wellington: Butterworths.
- Dewan Bahasa & Pustaka. (2005). *Kamus Dewan Edisi Ke-empat*, Kuala Lumpur. Dewan Bahasa & Pustaka Publication.
- Dowell, D. E. (1989). Making Land Development Work: The Process and Critical Elements for Success. *Real Estate Finance*, Fall, pp. 15-26.
- Gitman, L. J., Juchau, R., Pearson, K., Clemens, M. (1995). *Principles of Managerial Finance in Australia*. New York: Harper Collins Inc.
- Glaister, S. (1999). Past Abuses and Future Uses of Private Finance and Public Private Partnerships in Transport. *Public Money and Management*. 19(3): 29-36.
- Grimsey, D. and Lewis, M. K. (2002). Evaluating the Risks of Public Private Partnerships for Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management* 20(2): 107-118.

- Grimsey, D. and Lewis, M. K. (2004). The Governance of Contractual Relationships in Public-Private Partnerships. *Journal of Corporate Citizenship*. 15: 91-109.
- Guerard, R. (2005). Land Acquisition and Development Finance Part 4. *Professional Builder*, November, pp. 33-37.
- Heimlich, R. E. dan Anderson, W. D. (2001). Development at the urban fringe and beyond: Impacts on agriculture and rural land. *Agricultural Economic Report*, no. 803. U.S.D.A, pp. 1-8.
- Hodge, G. A. dan Coghill, K. (2007). Accountability in the Privatised State. *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*. 20(4): 675-702.
- Hodge, G. A. dan Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. 67(3): 545-558.
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co.
- Jarchow, S. P. (1991). Graaskamp on Real Estate, Washington: Urban Land Institute.
- Jomo, K. S. (1990). Growth and Structural Change in the Malaysian Economy. Macmillan, London.
- Jomo, K. S. (1993). Privatisation in Malaysia: For What and For Whom. T. Clarke & C. Pitelis [eds]. *The Political Economy of Privatisation*, Routledge, London: 437- 54.
- Kasiram, M. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif-Kualitatif. Malang: UIN-Malang Press.
- Kolderie, T. (1984). Business Opportunities In the Changing Conceptions of the Public Sector Role. Chapter 4. Brooks, H., Liebman, L. and Schelling, C. S. (eds). *Public-Private Partnership: New Opportunities for Meeting Social Needs*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Krippendorff, K. (1980). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Newbury Park, CA: Sage.
- Lexy J. Moleong. (2000). Metode Penelitian Kualitatif. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Loh, P. K. (2003). Mezzanine Finance: The resurgence of an old investment tool. Technopreneurial.com. Electronic Journal (online). Diakses pada 14 April 2016, dari <http://www.technopreneurial.com>.

- Mantel, S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M., Sutton, M. M. (2001). *Project Management in Practice*, John Wiley & Sons, NY.
- Martin, W. B. (1984). How to Predict Urban Growth Paths, *The Appraisal Journal*, April, pp 424-429.
- Okposin, S. B. (2003). *Perubahan Fasa Ekonomi Malaysia*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. SAGE. Beverly Hills.
- Peiser, R. B. dan Schwanke, D. (1992). *Professional Real Estate Development*. Washington: Dearbon Financial Publishing Inc. and the Urban Land Institute.
- Pongsiri, N. (2002). Regulation and Public Private Artnership. *The International Journal of Public Sector Management*. 15(6):487-495.
- Rowland, P. J. (1993). *Property investments and their financing*. Sydney: The Law Book Company Limited.
- Sanjeev, A. (2008). Procurement Models in Agri Supply Chain Involving Public Private Partnership, paper presented at FAO/AFMA/FCI Regional Workshop on Integrated Supply Chain Management, 31 March – 4 April 2008, New Delhi, India.
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and Public Private Partnerships*, NY: Chatham House Publishers.
- Soffian Effendi, S. (1987). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: PT New Aqua Press.
- Sorenson, R. C. (1990). Project Management: Success or Failure? *The Appraisal Journal*, April, pp. 147-152.
- Stemler, S., and Bebell, D. (1998). An Empirical Approach to Understanding and Analyzing the Mission Statements of Selected Educational Institutions. Paper presented at the annual meeting of the New England Educational Research Organization. Portsmouth, New Hampshire.
- Stigler, J. W., Gonzales, P., Kawanaka, T., Knoll, S. dan Serrano, A. (1999). THE TIMSS VIDEOTAPE CLASSROOM STUDY: Methods and Findings from an Exploratory Research Project on Eighth-Grade Mathematics Instruction in Germany, Japan, and the United States. The National Center for Education Statistics (NCES).
- Sundquist, J. L. (1984). Privatization: No Panacea for What Ails Government. Chapter 14. Brooks, H., Liebman, L. and Schelling, C. S. (eds). *Public-Private*

Partnership: New Opportunities for Meeting Social Needs. Cambridge: Ballinger Publishing Company.

Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS), Jabatan Perdana Menteri Malaysia. (2015).

Definisi Kerjasama awam swasta (PPP). Diakses pada 12 Mac 2016, dari <http://www.ukas.gov.my/ppp>

Unit Perancang Ekonomi Negeri Johor (UPENJ). (2016).

Unit Perancang Ekonomi. (2013).

Waterhouse, M. D. (1991). Principles of the Real Estate Development Process.

Economic Development Review, Fall, pp. 25-28.

Weber, R. P. (1990). Basic Content Analysis. Newbury Park, CA: Sage Publications.